



Coaching Organizacional

En el presente texto se recogen el qué y el porqué, la razón de ser y los matices del Coaching Organizacional frente a otro tipo de intervenciones empresariales; la evolución del rol de coach organizacional y del coach de equipos y, finalmente, qué elementos debemos tener en cuenta a la hora de realizar Coaching Organizacional.

JUAN FRANCISCO MARTÍN GIL, socio director de Estay Grupo Consultor
martingil@estaygc.com

Como con toda seguridad ha ido quedando claro por las definiciones de otros compañeros, una de las grandes utilidades del coaching (además, claro está, de ser una filosofía o un marco conceptual de referencia) reside también en ser una metodología de trabajo, un medio que promueve la reflexión y el cambio, facilita la definición de objetivos, disminuye resistencias, genera acción y contribuye a

la mejora de personas, equipos y organizaciones. Por tanto, desde esta perspectiva un tanto instrumental, hoy se convierte en un recurso indispensable a la hora de fijar objetivos, tratar las posiciones defensivas –resistencias– de personas y grupos para conseguir compromisos y abordar los cambios dentro de las organizaciones.

El Coaching Organizacional puede realizarse –al igual que el individual– partiendo de una demanda del cliente (empresa) que se materializará en un proceso de una o varias sesiones, según sea la demanda o la necesidad. Con frecuencia se inserta dentro de un proceso de Desarrollo Organizacional o Desarrollo Estratégico y su objetivo será definir o clarificar una determinada situación u objetivos, completándose con planes de acción o compromisos del cliente (empresa, equipo directivo). Señalar que el equipo directivo deberá ser considerado como una unidad y será el que se fije unos objetivos y compromisos de los que emanarán los objetivos, planes de acción y compromisos personales de los asistentes.

En el contexto que nos ocupa, cuando hablo de equipo directivo, hago mención no solo a los directivos que participan en la sesión o sesiones de coaching y que están

FICHA TÉCNICA

Autor: MARTÍN GIL, Juan Francisco.

Título: Coaching Organizacional.

Fuente: Capital Humano, nº 240, pág. 82, Febrero, 2010.

Resumen: El presente artículo es un adelanto de los capítulos del libro “PNL & Coaching, Una Visión Integradora” (Ed. Rigden), que aparecerá en primavera. La obra recoge las aportaciones de los profesores-colaboradores del Master de Coaching con PNL del Institut Gestalt de Barcelona y, lejos de limitarse a un único enfoque epistemológico, el de la Programación Neurolingüística, su visión integradora también nos hace aportaciones del coaching transformacional, del coaching sistémico, de la ontología del lenguaje, del modelo operativo o del coaching estratégico. Cada uno de los ponentes contribuye con sus experiencias y conocimientos, siendo el autor de este artículo el responsable del apartado de Coaching Organizacional.

Descriptor: Coaching / Cambio / Equipo.



implicados directamente en la gestión de la organización sino, además, a todas aquellas personas (técnicos y asesores internos o externos) que pueden contribuir con su presencia y conocimientos al desarrollo de las sesiones. Considero que si están presentes en esos momentos de definición estratégica serán corresponsables de los cambios que puedan fijarse y de la consecución de las metas fijadas.

Frecuentemente hay una cuestión habitual y que gira sobre si "hacer Coaching Organizacional es lo mismo que hacer consultoría". Hay que contestar que, aunque el Coaching Organizacional podría llegar a tener sentido en sí mismo, generalmente formará parte de un proceso de consultoría de mayor envergadura (Consultoría de Desarrollo Estratégico, Gestión del Cambio...), donde el sistema del cliente es mucho más que la suma de procesos de coaching individuales o grupales que puedan llegar a realizarse.

Podemos situar entonces las funciones de coaching organizacional en el ámbito de la definición (redefinición) estratégica, es decir, el acompañar los procesos de definición de la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Estratégicos y Tácticos. En mucha menor medida trabajaremos en este nivel con objetivos

operativos a no ser que estén directamente ligados a acciones directas de los presentes con respecto a los objetivos finales del propio equipo directivo.

También es una herramienta muy recomendable en procesos de cambio de cultura organizacional, implantación de nuevas plataformas tecnológicas o cambios estructurales que conlleven un nuevo establecimiento de procesos, roles y responsabilidades. Sin olvidar, claro, los procesos de construcción y desarrollo del propio equipo directivo, unidos a las transformaciones anteriormente citadas.

En otras ocasiones el Coaching Organizacional puede llegar a formar parte de un proceso concreto y su sentido será el apoyar al equipo directivo en la búsqueda de una solución a una determinada situación-problema. También puede formar parte de las actividades de desarrollo y control que realiza el equipo directivo en el seguimiento de su eficacia o revisión del cumplimiento de compromisos y objetivos para un determinado plan.

Resumiendo, el punto de partida del Coaching Organizacional es el de un coaching dirigido a apoyar a las organizaciones, a sus equipos directivos, en la búsqueda de soluciones a situaciones concretas y de oportunidades

estratégicas, así como en el cuestionamiento, delimitación, planificación y consecución de sus objetivos. Sé que, dicho de esta manera, puede parecer que se realiza casi sin las personas, pero es todo lo contrario, las organizaciones (al igual que los equipos de trabajo) son Sistemas Humanos Complejos y como tales tendrán que ser tratados.

En lo relativo a la responsabilidad final sobre el proceso de Coaching Organizacional, aunque se comparta la responsabilidad sobre la intervención con la empresa cliente, Edgar H. Schein¹ uno de los grandes maestros en el ámbito del Desarrollo Organizacional, clarifica que "en la consultoría organizacional, el asesor y el cliente deben formar un equipo que sea 'propietario' conjunto de las consecuencias de todas las intervenciones de diagnóstico y corrección. Sin embargo debe estar claro que el cliente es realmente el 'propietario' del problema y, en última instancia, el responsable de la solución".

Abundando en la cuestión de la organización y los equipos de trabajo como Sistemas Humanos Complejos, quiero destacar algunos elementos que deberán ser tenidos en cuenta por el coach organizacional: la presencia de límites con respecto a su contexto y a los sistemas con los que se relaciona; la necesaria construcción de sentido sobre lo que ocurre; la generación de una historia que condicionará el presente y el futuro, la

interdependencia y las relaciones dinámicas entre los miembros del grupo y de éstos con el exterior, así como la complementariedad entre la identidad y la diferenciación como el propio mecanismo de desarrollo del sistema y de los individuos que lo componen. Sistemas humanos complejos que tendrán un sentido finalista, una identidad, unos valores, creencias, competencias, conductas y comportamientos que impactarán en esa realidad con la que interactúan.

QUIÉN. LA EVOLUCIÓN DEL ROL

Con frecuencia leemos textos donde se incide en diferenciar claramente lo que es una sesión de Coaching Organizacional de lo que puede ser otra actividad de desarrollo grupal. Es cierto, hay diferencias fundamentales entre el planteamiento de una sesión de coaching grupal puro y otras prácticas en la facilitación dinámica de grupos. Me gustará compartir aquí mi experiencia y mis puntos de vista al respecto ya que, como consultor, he tenido la suerte de ser contratado para apoyar procesos de cambio en organizaciones y empresas de diferentes sectores, dimensiones y tipologías desde principios de los 90.

En algunas ocasiones mi rol ha sido puramente el de facilitar dinámicas que promovieran la reflexión en los equipos y que éstos fijaran objetivos y compromisos personales y grupales. A veces mi función ha sido velar porque todos los asistentes entendieran el proceso de cambio, los objetivos propuestos en ese cambio y clarificaran sus compromisos en el desarrollo del mismo. En otras ocasiones he tenido un rol de experto (mentor) en alguno de los contenidos que se trataban, aportando conocimientos técnicos, experiencias, guías, herramientas y casuística. Además, no puedo obviar mi función como formador en diferentes áreas (Desarrollo Estratégico y de Habilidades Directivas, Liderazgo, Team Building...) donde las acciones de coaching grupal han formado parte de multitud de dinámicas formativas vivenciales, cada vez más como una progresión natural de la acción formativa en sí.

También, cada vez con mayor frecuencia, mi función se centra en desarrollar, más allá del rediseño organizacional o de la formación clásica, un entorno de crecimiento organizacional gracias al crecimiento de



El collage es una técnica interesante para dinamizar un grupo y fijar una situación actual y otra deseada.

Las organizaciones encuentran en esta disciplina una poderosa herramienta para salvar los obstáculos que impiden la concreción de proyectos, promoviendo la innovación y la creatividad hacia nuevas posibilidades

las personas y de los grupos, alineando objetivos, procesos y personas. Con esta metodología, a la que nosotros llamamos *Growthing*², se originan compromisos que son monitorizados por los propios equipos en reuniones periódicas de seguimiento, trabajando la información que aportan los asistentes, generando aprendizajes y buenas prácticas y abonando el espacio para el crecimiento personal, grupal y organizacional. Si bien se utilizan diferentes metodologías en este modelo de trabajo, tiene un sentido especial en su desarrollo las acciones de coaching con los diferentes equipos, pues aportan el apoyo necesario para dominar competencias y recursos que el cliente ya posee aunque no siempre utiliza.

He definido qué entendía por Coaching Organizacional pero todavía queda otra pregunta clásica: ¿qué es un coach? Para uno de los autores más reconocidos en el ámbito del Coaching con PNL, Joseph O'Connor³, "Un coach debe creer en sí mismo, creer en la palabra y en los recursos de otros seres humanos, creer que las personas tienen la habilidad que necesitan y que la pueden desarrollar. Nadie está roto, todos son un héroe en su propia historia" Es decir, una persona que cree en las personas y en sus posibilidades.

En el contexto de los Sistemas Humanos Complejos buscando resultados (y beneficios) el coach no deberá posicionarse como alguien que sabe, que aporte determinados conocimientos técnicos sobre el negocio o el mercado dando consejos. No, el coach organizacional tiene que ser fuerte y hábil en la escucha para no dejarse arrastrar por las dinámicas internas del grupo, por sus agendas ocultas, y entonces debe provocar, confrontar y facilitar nuevas formas de pensar o de ver lo que se hace y lo que se puede llegar a hacer, ayudar a concretar responsabilidades y planes de acción con actuaciones concretas y, finalmente, el coach hace crecer a las personas, a los equipos y a las organizaciones que se implican en estas experiencias. Citando a Lisa Haneberg⁴: "el coaching debe cen-

trarse en ayudar al cliente a lograr un deseo, [...] centrarse en los objetivos, esperanzas y curiosidades del cliente".

Este coach no ha de liderar al equipo, no debe emitir juicios ni aportar conocimientos técnicos del negocio, tampoco tiene que formar o recomendar tal o cual camino a seguir. Este coach debe escuchar y hacer que el grupo se respete y se escuche, leer el *momentum* organizacional (y del equipo directivo) y mantener el foco en los recursos de la propia organización en su razón de ser, en sus metas y objetivos. El coach no aconseja, como sí podría hacerlo un consultor, el coach facilita que los equipos puedan encontrar sus propias respuestas a los retos que se plantea y tiene la habilidad de mantenerse con sus propios juicios e interpretaciones. Este es el punto culminante en lo relativo a la diferencia entre ser consultor o ser coach.

Cuando un consultor pasa de ejercer como tal a ejercer como coach organizacional clarificará su rol y dejará de aportar soluciones, pasando a facilitar procesos donde el equipo directivo, como entidad, encuentre sus propios objetivos y sus propias soluciones.

Se ha comentado que el coach no debe aportar conocimientos técnicos del negocio, pero sí puede y debe proporcionar conocimiento sobre el propio proceso que está viviendo el grupo, aumentando tanto su autoconciencia como su responsabilidad por los resultados a obtener.

Intervenir adecuadamente en una organización no debe ser nunca una cuestión de buena voluntad y de deseos más o menos altruistas. Por ello los conocimientos y competencias necesarios de un coach organizacional, deben contemplar que, además de ser un experto en coaching individual, debe conocer con profundidad las claves de la dinámica grupal y organizacional. Así como no podemos pensar en una comadrona que ignore todo lo relativo al alumbramiento de un niño o un pediatra que ignore las fases evolutivas que se dan en la infancia, no deberíamos concebir un coach organizacional sin los conocimientos fundamentales de la teoría de grupos, las fases de constitución de los equipos y sus mecanismos de coordinación o las etapas de crecimiento y desarrollo por las que atraviesa toda organización. No se trata de cambiar nada, se trata de



reconocer qué está ocurriendo para poder estar auténticamente presente.

Continuamente leo textos donde los autores se esmeran en separar el rol de coach del rol de formador o de consultor, como si esa separación sospechosamente elevara a las alturas al coach en detrimento de las otras figuras. Por el contrario, aparecen textos (tal vez de alguno de esos mismos autores) que hablan del directivo coach, del líder coach o del colaborador coach... Creo personalmente que, con toda pompa y circunstancia que se considere oportuna, deberíamos dar la bienvenida al formador-coach, o al consultor-coach o a cualquier persona que incorpore las dinámicas del coaching (empresarios, médicos, personal sanitario y asistencial, pedagogos...) a su quehacer diario en un claro afán de apoyar, guiar, mejorar o, sencillamente, facilitar procesos de crecimiento, cambio y mejora.

¿Cómo?

El cliente deberá fijar su objetivo de cambio no desde una perspectiva unidireccional (financiera, comercial, de marketing, productiva...) sino que su planteamiento deberá ser holístico, como un todo determina cómo se comportan las partes; sistémico, desde

un planteamiento que consiga integrar las diferentes perspectivas mencionadas con el compromiso de los participantes en la acción de coaching organizacional, generando nuevos abordajes de la realidad con nuevas praxis en cualquier ámbito y en cualquier nivel abordado.

En estas sesiones de coaching organizacional partiendo de percepciones y reflexiones individuales se generará una percepción colectiva que deberá tratarse como tal por el equipo directivo para generar un compromiso de la organización. El coaching organizacional incluirá entonces no solo al equipo directivo que ha generado esa visión conjunta sino que será algo vacío, inútil, sin el resto de los miembros implicados en su aplicación. Por tanto, veremos cómo el centro se desplazará desde la organización a los equipos y a las personas que participan en esta práctica transformadora.

El coach deberá favorecer procesos y dinámicas donde el cliente identifique el destino elegido y su punto de partida, se plantee objetivos y compromisos, valore los obstáculos en su camino y escoja estrategias y prioridades orientadas hacia la consecución de los objetivos finales planteados. Y el punto de partida será el generar espacios de confianza que permitan al grupo⁵ "compartir,



reflexionar y examinar sin riesgos los pensamientos y sentimientos de todos sus miembros. Es un espacio para legitimar los miedos y las dificultades”.

Si ya es difícil construir y mantener una visión individual que genere compromisos y objetivos concretos de acción a nivel personal, más complejo será realizarlo a nivel organizacional, donde se va a trabajar con un equipo como un todo; y cuya visión final tiene su origen en visiones personales, en mapas de la realidad propios y subjetivos que deben contribuir a ese mapa común que no solo debe ser “aceptado” por el grupo sino que debe ser creado por él y, además, debe generar identificación y acción, responsabilidad y compromiso compartido: pasamos, casi milagrosamente, del yo al nosotros.

El coach facilitará la toma de conciencia sobre qué se tiene, dónde se quiere ir. Ayudará a alinear a las personas con la visión que han generado y hará que el propio grupo reconozca todos los recursos que hay en el equipo directivo y en la empresa. El grupo aprenderá entonces gracias al diálogo y a la escucha, a construir objetivos y definir estrategias para minimizar las brechas entre esa visión y la situación actual teniendo presentes los bloqueos, las (inevitables) resistencias de los presentes, los conflictos interpersonales o de intereses y los recursos y capacidades tanto individuales como colectivas.

En ese proceso de construcción de futuro, se priorizarán objetivos, se asignarán responsabilidades y se preparará el plan de seguimiento. A tener presente en este contexto la aportación de Philippe Potdevin⁶ que “cualquier equipo encuentra motivación, satisfacción y resultados en la medida que aclaran su propósito”.

Ya que el contexto de este artículo es el del Master en Coaching con Programación Neurolingüística del Institut Gestalt, recordemos que la Programación Neurolingüística, puede echarnos una mano en nuestras labores de coaching al ser “una escuela de pensamiento pragmática que provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia en comunicación efectiva, aprendizaje y cambio. Y promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y la comprensión de los procesos mentales”. Destaquemos finalmente que el marco de trabajo de la Programación Neurolingüística se especializa tanto en abrir campos de pensamiento como en identificar objetivos y en generar (planes de) acciones que ayuden a conseguirlos.

Uniendo coaching y Programación Neurolingüística, y siguiendo a O’Connor y Andrea Lages⁷, vemos que elegantemente proponen que “Creencias, valores y objetivos constituyen las bases del coaching, de forma muy parecida a las tres patas de un taburete.

- El coaching se centra en lo que deseas –tu objetivo– y en cómo conseguirlo.
- El coaching te estimula a conocer tus valores y a vivirlos en el logro de tus objetivos.
- El coaching cuestiona las creencias limitadoras y refuerza las positivas mediante tareas que proporcionan feedback”.

No olvidando nunca los objetivos finales de la organización, las metodologías de intervención son múltiples e irían desde la pregunta al grupo sobre la cuestión que nos ocupe, hasta las técnicas que aporten, una actividad y un dinamismo que predisponga a la apertura y al compromiso para que el coach recoja y devuelva aprendizajes, objetivos y compromisos.

El desarrollo de procesos de cambio efectivo y duradero en las organizaciones⁸ “depende sustancialmente de que los individuos que las conforman se transformen. Muchos procesos de desarrollo organizacional fracasan



Valores de Delfín Grupo, resultado de un proceso de Coaching Organizacional.

porque no se asume esta premisa en toda su dimensión". Hemos de conseguir que las actividades de Coaching Organizacional (con apoyo de la Programación Neurolingüística) "constituya en sí mismo un proceso de aprendizaje que facilite el desarrollo de capacidades tales como: autoconocimiento, conocimiento de los otros, comunicación, pensamiento estratégico y pensamiento sistémico integra en un mismo proceso, el cambio personal y el organizacional. Conecta el sentido de misión personal con el de la organización, favoreciendo de esta manera la creación de una visión compartida y un sentido de identidad común".

Las dinámicas no son la acción de coaching, pueden facilitarla pero, como ya hemos visto y comentado, no tenemos que confundir qué es o no coaching. Las metáforas, los cuestio-

narios, la escultura, el lema, la confección de imágenes, el collage o las simples preguntas, nos proporcionarán una fotografía de ese estado actual y del deseado (objetivos del ejercicio anual, abordaje del proceso de cambio, solución a una situación de bloqueo determinada). Y el coach posibilitará que los presentes, a partir de sus propias creaciones, busquen su compromiso como equipo directivo e identifiquen los objetivos, los recursos y los planes de acción que necesitan, como equipo directivo, para conseguirlos.

Finalmente, destacar que las personas que participan en estos procesos de Coaching Organizacional saldrán enormemente beneficiadas, pues no solo se cohesionará y desarrollará el propio equipo directivo sino que crecerán personal y profesionalmente al tener nuevos aprendizajes y nuevos puntos de vista, perfeccionarán y ampliarán sus metas y las de sus equipos y, finalmente, habrán perfilado cómo pueden favorecer la consecución de resultados de su empresa con sus actuaciones personales y sus contribuciones a esa visión que siempre debe generar presente y futuro alineando personas, objetivos y acción. ▲

NOTAS

- 1 Schein, Edgar H.; *Coaching y Consultoría ¿son lo mismo?* En Goldsmith, Marshall, Lyons, Laurence y Freas, Alyssa, *Coaching. La última palabra en desarrollo del liderazgo*. p. 66, Prentice Hall 2001, México.
- 2 Martín Gil, Juan Francisco; López Daltell, Jordi y García Solano, Diego; *Los Programas Motivacionales en Roca: un modelo de gestión participativa en entornos productivos*. Rev. Capital Humano, nº 230, pág. 58 y ss, Marzo, 2009.
- 3 O'Connor, Joseph; *La PNL es una excelente herramienta al servicio del coaching*; Entrevista de Magda Gálvez en la Revista Coaching Magazine, julio/agosto 2006, p. 26.
- 4 Haneberg, Lisa; *Fundamentos del coaching*, Ed. Gestión2000, 2007, p. 2.
- 5 Wolk, Leonardo; *Coaching, el arte de soplar las brasas*, en *Acción*, granAldea Editores, 2007.
- 6 Potdevin, Philippe, *El ABC del Coaching de Equipo*; Rev. Coaching Magazine, nº:10, p. 15.
- 7 O'Connor, J., Lages, A.; *Coaching con PNL*, Ed. Urano, 2005, p. 42.
- 8 (Sin autor) *La programación neurolingüística aplicada a la alineación organizacional*; REVISTA DE SERVICIO CIVIL No. 19, en <http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/ICAP/UNPAN027132.pdf> p. 14.